

**FORUM**CIV.

**MANUAL  
ANTICORRUPCIÓN  
DE FORUMCIV**

# Introducción

## Propósito

El propósito del manual es proporcionar a las oficinas de ForumCiv y sus socios implementadores la orientación conceptual y técnica para estar mejor preparados para respaldar de manera efectiva el trabajo anticorrupción.

El manual creará conciencia sobre la gama de herramientas y medidas existentes para ayudar a todos los actores del trabajo de cooperación para el desarrollo a implementar políticas anticorrupción. Por lo tanto el manual aportara a reducir el riesgo de corrupción y contribuir a mejorar el diseño y la implementación de programas y proyectos.

### El manual facilita los esfuerzos de implementación de dos maneras:

- En primer lugar, ofrece orientación y aclaración sobre qué es la corrupción. La definición de corrupción es acompañada de ejemplos y se identifican claramente prácticas preventivas comunes
- En segundo lugar, ofrece pasos útiles para detectar casos de corrupción y cómo actuar en caso de sospecha

## Punto de partida: la corrupción es un obstáculo para el desarrollo

Un trabajo eficiente contra la corrupción es fundamental para mejorar las condiciones de las personas que viven en la pobreza. El Banco Mundial ha identificado la corrupción como uno de los mayores obstáculos para el desarrollo.

La corrupción es un problema en todo el mundo. Está más extendida en países con Estados e instituciones débiles, donde los ciudadanos tienen menos oportunidades de ejercer influencia y donde las deficiencias en la participación ciudadana y la transparencia son una realidad.

La cooperación internacional para el desarrollo puede atraer la corrupción, especialmente cuando el valor monetario de la ayuda es alto y los mecanismos de control son insuficientes. Pero la cooperación al desarrollo también puede utilizarse como herramienta para luchar contra la corrupción. Esto se puede lograr mediante el apoyo a las partes interesadas, un sistema legal que funcione y una mayor transparencia.

Los más afectados por la corrupción son los miembros más débiles y pobres de la sociedad. La corrupción conduce a un aumento del costo de vida y un acceso limitado o nulo a los servicios fundamentales. Esto reduce las oportunidades de romper el ciclo de la pobreza.

La idea principal detrás del manual es fortalecer el trabajo anticorrupción de ForumCiv a través de vistas y herramientas preventivas a lo largo del ciclo del proyecto. Por lo tanto, el Manual se basa en la pregunta: ¿qué podemos hacer para prevenir la corrupción?, en lugar de describir todo el daño que esta puede causar. Así, el Manual ayuda a desarrollar capacidades en la forma en que las organizaciones de la sociedad civil implementan sus proyectos y considera las funciones de los diferentes actores, sus contribuciones y desafíos.

## La anticorrupción y su vínculo con un mundo mejor

Prevenir la corrupción, el abuso de poder y las irregularidades va de la mano con muchos de los otros objetivos que ForumCiv quiere alcanzar. Estamos convencidos de que las organizaciones democráticas son mucho más capaces de resistir la corrupción que las organizaciones no democráticas. Esto se debe a que la estructura y la cultura democráticas incluyen los elementos clave de la división del poder, la transparencia y la rendición de cuentas, todo lo cual dificulta el abuso del poder. Las organizaciones sólidas con

considerable legitimidad y credibilidad funcionan como vigilantes eficaces, lo que significa que son buenas para supervisar a quienes tienen poder político y financiero, centrándose en las irregularidades y exigiendo rendiciones de cuentas.

ForumCiv cree firmemente que cuando las personas se unen a organizaciones democráticas, están poniendo en práctica los valores democráticos, y esto es invaluable para desarrollar la democracia en la sociedad en general. Las personas que han sido miembros activos de organizaciones donde la toma de decisiones democrática y la rendición de cuentas funcionan bien pueden poner en práctica sus experiencias en lo que respecta a la transparencia en los procesos presupuestarios de los gobiernos estatales y

locales, o la rendición de cuentas de los políticos que buscan la reelección. Una de las contribuciones más valiosas del movimiento de ayuda al desarrollo hacia el desarrollo global es que refuerza la democracia. Para que esto sea posible, debemos tomarnos en serio el trabajo anticorrupción y darnos cuenta de que se trata de mucho más que de conservar la confianza de nuestros financiadores. Si un proceso democrático de toma de decisiones que funciona bien dentro de una organización puede actuar como una escuela de democracia para sus miembros, entonces los sistemas de rendición de cuentas dentro de las organizaciones y los proyectos que funcionan pueden empoderar a las personas para exigir la rendición de cuentas de los tomadores de decisiones locales, regionales y nacionales.

**Por lo tanto, el Manual se basa en la pregunta:**

**¿qué podemos hacer para prevenir la corrupción?**

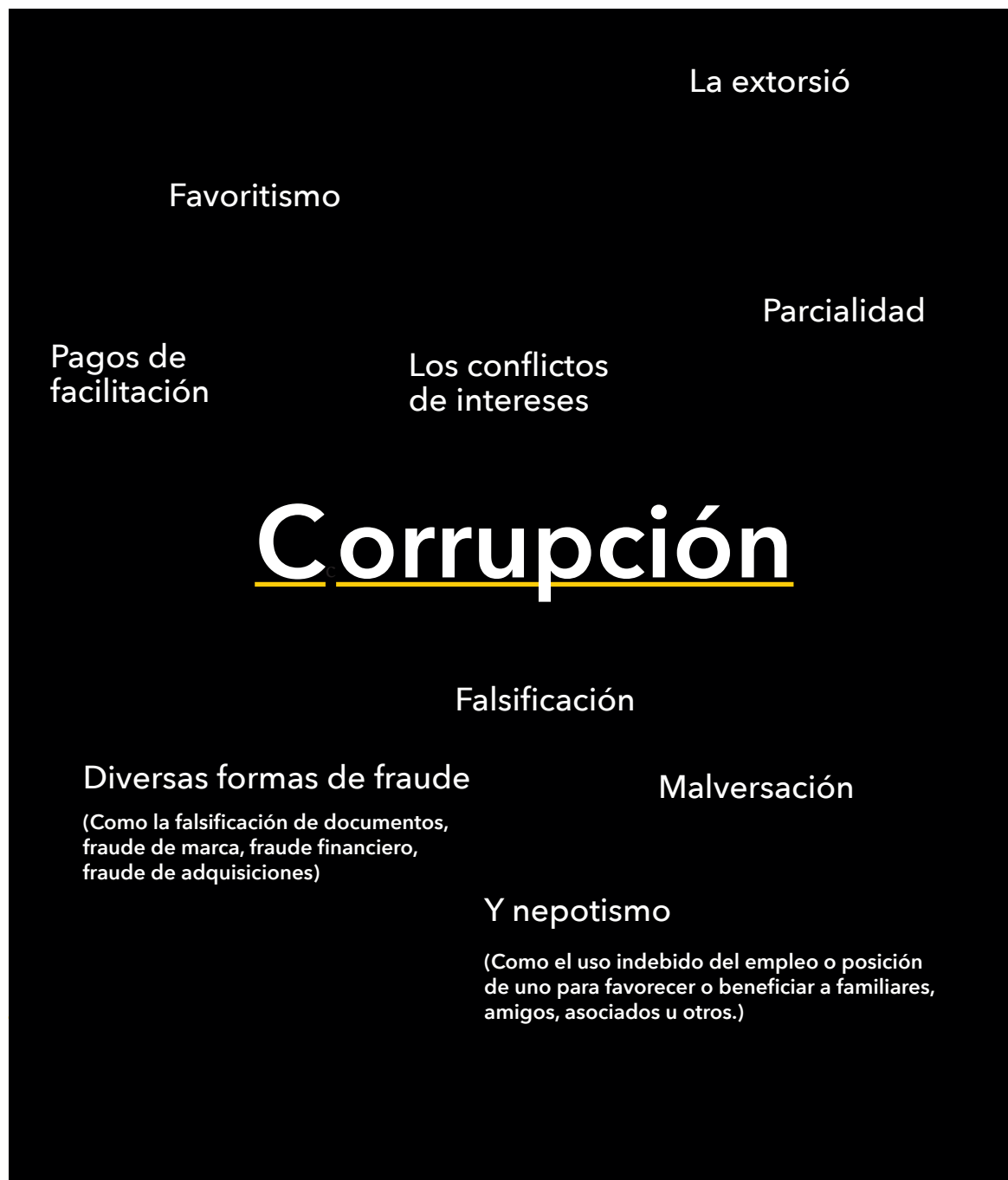
**en lugar de describir todo el daño que esta puede causar**

# ¿Qué es la corrupción?

No existe una definición universalmente aceptada de corrupción. Sin embargo, ForumCiv la define como un abuso de confianza, poder o posición para obtener ganancias indebidas que benefician a una persona, una organización, una empresa u otro.

La corrupción puede ser tanto financiera como no financiera y puede incluir diferentes tipos de conductas e irregularidades. Además del dinero, entran en juego otros beneficios (estatus, influencia, honor).

La definición cubre comportamientos como ofrecer y recibir sobornos, incluido el soborno de funcionarios extranjeros; la extorsión; los conflictos de intereses; diversas formas de fraude (como la falsificación de documentos, fraude de marca, fraude financiero, fraude de adquisiciones); pagos de facilitación; favoritismo; parcialidad; engaño; malversación; falsificación; el despilfarro innecesario de recursos; y nepotismo, como el uso indebido del empleo o posición de uno para favorecer o beneficiar a familiares, amigos, asociados u otros.



### Una forma de entender la corrupción/las irregularidades es considerarlas como un triángulo:



### Otra forma de ver la corrupción/las irregularidades es como una ecuación, donde:

A diferencia del primer modelo, explicado anteriormente, la ecuación no se enfoca en motivos justificaciones individuales, sino en las estructuras que facilitan la corrupción. Un monopolio es cuando el poder de tomar decisiones, distribuir recursos e información está centrado en una o unas pocas personas. La discreción significa que no existen normas ni procedimientos claros sobre la

$$\text{Corrupción} = \text{monopolio} + \text{discreción} - \text{rendición de cuentas}$$

forma en que se toman las decisiones, o que no se observan los procedimientos existentes. Esto da como resultado que el proceso de toma de decisiones sea vago o difícil de entender, lo que dificulta exigir la rendición de cuentas. Si no hay rendición de cuentas, se deduce que se pueden cometer irregularidades sin que estas se descubran ni tengan consecuencias.

## Ejemplos de irregularidades en la cooperación para el desarrollo

La forma en que se desarrolla la corrupción o el abuso de poder en la práctica depende naturalmente del sector. El comportamiento que es común en las grandes empresas quizás no sea tan común en las organizaciones pequeñas, y viceversa. A continuación, se ofrecen algunos ejemplos concretos de cómo puede ser la corrupción en el campo de

la cooperación para el desarrollo. Los ejemplos se han tomado de diversas situaciones: de cursos en los que hemos participado; de preguntas y relatos que surgieron cuando discutimos la lucha contra la corrupción con las organizaciones solicitantes; o casos que han llamado nuestra atención de alguna otra manera.

### El dinero para subvenciones se utiliza dentro del proyecto, pero no para el propósito para el que estaba destinado

Un ejemplo sería que los fondos destinados a la participación en un seminario se utilicen para cubrir el costo del viaje, pero se siguen registrando en las cuentas como cuotas de participación en el seminario. Para detectar este tipo de delitos hay que comparar el informe financiero con lo que realmente se ha logrado. En algunos casos, puede ser necesario nombrar a un auditor para realizar una conciliación.

### Soborno y extorsión

Este tipo de comportamiento está presente en diferentes sectores. Algunos ejemplos podrían ser pagar extra para simplificar o acelerar los procesos burocráticos, pagar a un policía para evitar ser fichado por infracciones menores de tráfico, obsequios irrazonablemente valiosos de posibles organizaciones asociadas u otros actores que de alguna manera quieren algo de la organización.

### ¿Obsequio razonable o soborno?

No existen límites generalizables para determinar la diferencia del monto entre un obsequio razonable y un soborno. El propósito de un soborno es provocar un cambio en la actitud del receptor, en la medida en que afecte sus acciones. El valor de un obsequio de representación simbólica nunca debe exceder SEK 300 (sin IVA) según la autoridad fiscal sueca. Para obtener más información, acceda al siguiente enlace.

### Fondos del proyecto utilizados para beneficio personal

Los fondos del proyecto pueden utilizarse para beneficio personal de diferentes maneras; los siguientes son algunos ejemplos:

- Los pagos son recibidos por una persona con

responsabilidad contable, quien luego no obtiene un recibo y no contabiliza los ingresos, sino que se apropia del dinero para sí misma.

- Una persona toma dinero del presupuesto del proyecto y encubre el retiro mediante documentos falsos o contabilidad falsa.
- El pago se realiza sobre la base de facturas falsas; facturas que, por ejemplo, pueden provenir de un proveedor que actúa en contubernio con la persona que realiza el pago.
- Se solicita apoyo financiero a más de un donante o financiador para cubrir los mismos gastos, lo que se conoce como doble financiamiento.
- Las facturas de crédito, que son una forma de pago, no se registran en las cuentas, sino que las utiliza una persona para compras privadas.
- Los boletos de avión u otros artículos que se compraron en nombre del proyecto, en cambio, son utilizados para fines personales.

### Adquisiciones

La adquisición es un proceso en el que existe un riesgo particular de corrupción. Los siguientes podrían ser algunos ejemplos:

- Los proveedores pueden ofrecer sobornos al personal del proyecto para que elijan su oferta por sobre cualquier otra. Esto significa que la oferta más favorable no termina siendo elegida.
- Acudir a amigos y familiares al comprar bienes o servicios en lugar de elegir la mejor opción en función de criterios objetivos (calidad, precio, etc.).
- Se escribe un valor mayor en las facturas o los recibos que el monto que realmente se pagó.

### Personal y administración

Los siguientes son algunos ejemplos relacionados con la corrupción en relación con la gestión y administración del personal:

- Robo de tiempo de trabajo remunerado. Falsi-

ficación de hojas de horas. Una persona recibe un salario equivalente a un puesto de tiempo completo, pero trabaja menos horas, o también recibe un salario de otro empleador para trabajar allí.

- El personal se contrata sobre la base de contactos personales, parentesco o sobornos.
- Se incluye personal inexistente en la nómina y sus "salarios" van a otra persona.
- Las personas utilizan los recursos disponibles que se asignan al proyecto, por ejemplo, locales, equipos, transporte, para su propio uso o para administrar sus propios negocios.
- Una persona que ha estado en un viaje de

proyecto reclama una asignación de subsistencia por un período que se extiende más allá de la duración del viaje.

### Abuso de poder

Es importante recordar que una persona puede abusar de su posición de otras formas además de apropiarse de bienes o recursos financieros. Los siguientes son dos ejemplos:

- Relaciones sexuales con personas que se encuentran en una posición de dependencia.
- Afirmar representar a la organización (cuando no es así) en situaciones que ofrecen estatus u otros beneficios.

## Por qué es difícil hablar del tema de corrupción

Comprender la corrupción y las irregularidades, por qué existen y cómo pueden continuar, es el primer paso para detectarlas y prevenirlas. Al mismo tiempo, es bastante común experimentar una oposición considerable a lidiar con estos problemas dentro de una organización. Esta oposición a menudo puede generar que una organización no haga nada concreto, sino que se quede en "todos estamos de acuerdo en que la corrupción es algo malo, ¿verdad?" y "eso aquí no pasa".

**Es importante recordar que el daño resultante de un comportamiento corrupto puede ser mucho más serio que la incómoda atmósfera inicial generada por tomar al toro por las astas.**

### Aquí hay algunas razones por las que puede ser difícil sacar el tema de la corrupción:

- Miedo a lo que pueda surgir.
- Preocupación de que se perciba como una acusación directa contra alguien y que esto genere desagrado y conflicto.
- Preocupación de que, si la ambición de tolerancia cero se lleva a su conclusión lógica, será mucho más difícil hacer las cosas.
- Preocupación de que la reputación de la organización, el proyecto y el personal se vea dañada.

Cuando existen estas objeciones, es importante recordar que el daño resultante de un comportamiento corrupto puede ser mucho más serio que la incómoda atmósfera inicial generada por tomar al toro por las astas. ¡El hecho de que el abuso de poder también obstaculice el desarrollo democrático que queremos respaldar hace que sea aún más importante tener este tema en la agenda antes de que suceda algo!

# Prevenir la corrupción

Un trabajo preventivo fuerte y estratégico es la forma más eficaz de anticorrupción, aunque también habrá que comprobar después que todo se haya hecho correctamente

Hay una serie de factores que fomentan y facilitan la ocurrencia de corrupción, abuso de poder e irregularidades. Aprender a reconocer estos factores es un requisito previo para poder detectar casos de corrupción y poder trabajar de forma preventiva.

La oportunidad hace al ladrón, dice el refrán, por eso es importante reducir el número de “oportunidades”. En la mayoría de los casos en los que se produce corrupción, existen deficiencias importantes en términos de transparencia y rendición de cuentas dentro de la organización, pero también suele existir una cultura en la que se acepta, o incluso se alienta, el incumplimiento de las reglas y la resolución de problemas algo creativa.

**La oportunidad hace al ladrón, dice el refrán, por eso es importante reducir el número de “oportunidades”.**

## Factores que facilitan la corrupción

A continuación, se describen los factores clave que permiten que se produzca la corrupción. Naturalmente, también son áreas de enfoque importantes y potenciales para el trabajo preventivo.

### Tomadores de decisiones en solitario

La centralización del poder en una o unas pocas personas es un factor común en los casos de corrupción. Es particularmente arriesgado cuando varias funciones clave son administradas por una misma persona, por ejemplo, el derecho a celebrar acuerdos, manejar dinero en nombre de la

organización y al mismo tiempo informar a los financiadores.

Es por esta razón que ForumCiv exige que las organizaciones solicitantes cumplan varios criterios formales; por ejemplo, signatarios duales, dos contactos y estructuras democráticas básicas dentro de la organización.

### Deficiencias en la rendición de cuentas

Las dos herramientas de rendición de cuentas más importantes dentro de las organizaciones de la sociedad civil son la participación de los miembros en el proceso de toma de decisiones y una auditoría financiera independiente. La organización necesita tener miembros activos y una estructura democrática que funcione bien para que esto funcione en la práctica y prevenga la corrupción. Hay un mundo de diferencia entre confirmar pasivamente las decisiones propuestas por la junta/el presidente y tomar decisiones informadas activamente. Una propuesta para liberar a una junta saliente de responsabilidad en una reunión anual requiere que los demás participantes en la reunión estén completamente informados sobre lo que la junta ha logrado durante el año y que estén satisfechos de que la junta ha actuado de acuerdo con la ley, los reglamentos, las políticas y las decisiones tomadas con anterioridad.

En los proyectos de ayuda al desarrollo, quienes ejecutan el proyecto también son responsables ante el grupo meta (usuarios). Dado que se supone que los usuarios han obtenido algo del proyecto, también tienen derecho a saber que todo se ha hecho conforme a ley. Es particularmente importante, en los casos en que los usuarios del proyecto no sean también miembros de la asociación, que exista una estructura que les permita estar informados y opinar sobre las decisiones que se toman dentro del proyecto. Es necesario que exista un procedimiento que todos conozcan y que permita a los usuarios exigir responsabilidades, así como saber dónde se



han tomado las decisiones, quién las ha tomado y con qué resultado. A menudo, sucede que una proporción considerable de la documentación del proyecto ni siquiera está disponible en un idioma que entiendan sus usuarios. Naturalmente, esto complica la cuestión de engendrar una rendición de cuentas efectiva.

### **Poca transparencia dentro de la organización**

Esto está relacionado con el punto anterior. Es imposible tener rendición de cuentas donde hay poca o inexistente transparencia. La poca transparencia dentro de la organización puede relacionarse con varios problemas. Es posible que la documentación del proyecto y de la organización no se mantengan en el mismo lugar o que no estén accesibles para quienes la necesitan. Las actas de las reuniones están incompletas, no ajustadas o no están disponibles para los miembros, equipos de proyecto y usuarios. Puede haber una falta de claridad sobre quién es responsable de tomar ciertos tipos de decisiones, o cuándo se toman (sin delegación de autoridad). Una persona lleva a cabo varias funciones y no está claro cuándo está actuando en una función en particular.

### **La gestión del dinero no es transparente**

Esto podría tener que ver con procedimientos contables deficientes o no actualizados; manejo significativo de efectivo, o manejo de dinero de una manera que no ha sido acordada formalmente. A veces, la situación sobre el terreno es tal que es difícil tener un control estricto sobre el dinero sin que implique una cantidad considerable de trabajo extra. Sin embargo, debemos ser conscientes de que cada vez que se maneja dinero fuera del marco acordado aumenta el riesgo de que ese dinero se extravíe.

### **Ausencia de sistemas de control**

Es esencial contar con procedimientos sólidos y claros para el manejo de dinero, la firma de acuer-

dos, la contratación y las adquisiciones dentro de la organización. Es aún más importante asegurarse de que se observen estos procedimientos. La gestión de riesgos según el modelo COSO (Comité de Organizaciones Patrocinadoras), que utiliza ForumCiv, habla de la importancia de un buen sistema de control interno dentro de una organización. Esto incluye documentos rectores, políticas, sistemas de decisión, etc., acompañados de varios tipos de iniciativas de verificación, tanto regulares (por ejemplo, informes provisionales) como verificaciones al azar.

### **Actitud permisiva hacia el comportamiento corrupto**

Si existe un cierto nivel de aceptación en relación con la transgresión de las normas y las leyes dentro de la organización o el proyecto, entonces el riesgo de que esto suceda a mayor escala aumenta considerablemente. A veces, el límite entre las irregularidades y la resolución creativa de problemas es extremadamente sutil. Las historias pueden abundar en la organización sobre lo inteligente que fue una persona al pasar por un puesto de control militar, o tal vez está bien intercambiar consejos con otros donadores en la región sobre cómo allanar el camino de un proceso legal problemático (renovación de visas, apertura de cuentas bancarias, registro de organizaciones, alquiler de oficinas, etc.). Si dentro de la organización se acepta el uso de contactos personales y “beneficios” en ciertas áreas, entonces es extremadamente difícil llevar a cabo operaciones profesionales e iniciativas anticorrupción creíbles en otras áreas. Es particularmente importante recordar aquí que la corrupción es mucho más que soborno, y que es el abuso de poder en una definición mucho más amplia que tenemos la responsabilidad de prevenir y evitar.

### **Ausencia de sanciones cuando se produce corrupción**

Si se han cometido irregularidades dentro de la organización y no se toman medidas, entonces la organización está indicando que eso está bien. Por eso es importante tener absolutamente claro

en todas las situaciones que la organización no aceptará la corrupción ni el abuso de poder, así como discutir exactamente lo que esto implica. La medida tomada no tiene que implicar la ruptura de asociaciones o denunciar a las personas a la policía, pero debe ajustarse a la gravedad del hecho.

## Trabajo preventivo

**El trabajo preventivo se puede dividir aproximadamente en cuatro etapas:**

- Adoptar una postura
- Revisar el entorno de control de la organización
- Llevar a cabo una evaluación de riesgos
- Realizar un plan de acción y seguimiento

### Adoptar una postura

La primera etapa del trabajo anticorrupción es adoptar una postura clara. Esto significa que la organización necesita discutir el tema, ser firme y comunicar la postura de la organización. No basta con señalar de pasada que la organización se opone a la corrupción; la mayoría estaría de acuerdo en ese punto. Las cosas se ponen difíciles cuando, por un lado, una organización discute su comprensión de la corrupción (y los límites que puede tener que enfrentar), mientras que, por otro lado, examina el riesgo de corrupción en relación con su propia organización o proyecto.

**Recuerde lo siguiente:**

- La postura de una organización sobre la corrupción debe comunicarse a los nuevos empleados, representantes electos y socios.
- Cualquier documento de política que describa la posición de una organización en relación con la corrupción debe indicar quién es responsable de garantizar que la política se observe y se siga.
- Discuta el tema de la corrupción con sus socios de cooperación. Analice lo que usted y sus socios de cooperación consideran un comportamiento aceptable e inaceptable, qué riesgos ven en el proyecto y cuáles deberían ser las consecuencias de un comportamiento inaceptable.

- Discuta los valores fundamentales de la organización; incluya, por ejemplo, "honestidad" e "integridad" y explique su comprensión de estos conceptos.
- En los acuerdos con socios, tenga claro qué normativa se aplica y cuáles serán las consecuencias si se incumple dicha normativa. El acuerdo también debe establecer que cada parte debe informar a todas las partes interesadas del proyecto sobre el contenido del acuerdo y asegurarse de que todos los que necesitan saber sobre su contenido estén informados.
- Haga un seguimiento de la política de forma regular: ¿compartimos estos valores? ¿Entendemos lo que implica? ¿Estamos trabajando de acuerdo con la política?

### Revisar el entorno de control de la organización

El entorno de control puede considerarse como un marco para el trabajo anticorrupción. El entorno de control de una organización comprende varios elementos, incluidos los siguientes:

- Visión, valores, estrategias y metas
- Estructura de toma de decisiones, funciones y responsabilidades
- Modelo de gestión (es decir, cómo se toman las decisiones operativas)
- Documentos rectores para áreas operativas clave
- Capacitación y desarrollo de habilidades

Las condiciones y los valores personales que pueden llevar a una persona a exhibir un comportamiento corrupto y el contexto en el que operamos son dos piezas clave del rompecabezas, pero la estructura y la cultura dentro de la organización (o proyecto/programa) son extremadamente importantes. ¡También es aquí donde tenemos la mayor oportunidad de influir en las personas!

Un problema común dentro de las organizaciones es que el proceso de toma de decisiones es en gran medida informal o controlado por un pequeño número de personas. Además, a las personas a menudo se les asignan funciones que implican una

cantidad considerable de responsabilidad de control, sin que ellos sean realmente conscientes de lo que implica. Es especialmente importante que los signatarios y tesoreros de la empresa entiendan en su totalidad el significado de la tarea, al mismo tiempo que posean un nivel de habilidad suficiente para poder llevar a cabo la tarea correctamente.

Recomendamos que existan procedimientos documentados, además de los documentos rectores generales, para los procesos en los que tiende a ocurrir el abuso de poder, por ejemplo, adquisiciones y contratación. Revise sus procedimientos actuales, piense si pueden percibirse como justos y legalmente seguros. De no ser así, obtenga ayuda externa para establecer procedimientos que satisfagan los requisitos que puedan corresponder. También debe averiguar qué reglamentos y leyes existen para la adquisición en el país del proyecto; por ejemplo, ¿pueden ser más estrictos que en Suecia!

Y no es suficiente que estas políticas y documentos rectores se mantengan en una carpeta en un estan-

te en algún lugar. Si estos documentos van a tener algún impacto, entonces todos deben conocerlos (presentarlos a los nuevos empleados, ponerlos a disposición de los nuevos miembros, etc.), debe quedar claro quién es responsable de garantizar que se observen y se les debe hacer seguimiento de forma regular. Por lo tanto, tenga cuidado de no crear más políticas y procedimientos fijos de los que es capaz de manejar. Recuerde también permitir que todo el personal, los miembros y los usuarios controlen qué tan bien la organización está cumpliendo con sus compromisos. Por ejemplo, esto podría implicar asegurarse de que la versión más reciente de un plan operativo y presupuesto esté disponible en varios lugares, o que los documentos de políticas se traduzcan a varios idiomas. Si la organización tiene éxito en comunicar su ambición de abordar el abuso de poder, al tiempo que permite que quienes están involucrados en la organización/el proyecto comparen la situación sobre el terreno con los documentos y las políticas rectores, entonces hay muchas posibilidades de que se detecten irregularidades antes de que las consecuencias sean demasiado devastadoras.

También debe trabajar activamente para obtener el respaldo de las visiones y los objetivos de la organización. El personal leal y comprometido corre menos riesgo de mostrar un comportamiento corrupto. ¡Atención! Tenga en cuenta que las irregularidades a veces ocurren incluso teniendo en cuenta los mejores intereses de los usuarios del proyecto y que esto no hace que las irregularidades o el incumplimiento del contrato sean menos graves.

## **Llevar a cabo una evaluación de riesgos**

Lleve a cabo una evaluación de la organización/el proyecto, que identifique cualquier factor de riesgo. Esta es una medida importante para prevenir la corrupción. Los riesgos pueden existir en la gestión real del proyecto, dentro de la organización local, en la relación entre la organización sueca y la organización local, dentro de la organización sueca o en el contexto donde se implementará el proyecto.

Realice una evaluación de riesgos del proyecto e identifique las debilidades que puedan existir. Examine los riesgos tanto en el proyecto como en su

entorno operativo. Considere también las variables específicas del país/la región mediante la observación del tipo de corrupción que ocurre comúnmente en la sociedad en cuestión, qué estructuras existen y qué deficiencias estructurales hay en la sociedad. Este tipo de estudio a menudo se ha realizado antes; por lo tanto, utilice las conclusiones a las que ya han llegado otros. ¡Utilice las listas de factores de riesgo contenidas en esta guía como una lista de verificación! La organización sueca y la organización socia deben realizar una evaluación de riesgos en forma conjunta porque tienen diferentes enfoques y una responsabilidad compartida para gestionar los riesgos. Comience compilando una lista completa de los posibles riesgos. Luego

revíselos uno por uno y calcule la gravedad de cada uno y la probabilidad de que ocurran. Seleccione los riesgos más serios y trabaje para enfrentarlos primero. La evaluación de riesgos debe ser objeto de seguimiento y llevarse a cabo de nuevo al menos una vez al año.

Discutir el riesgo de que ocurran irregularidades

crea conciencia y facilita el desarrollo de sistemas destinados a reducir estos riesgos. Identificar dónde están los mayores riesgos (o dónde la organización es más débil) le permite enfocar sus iniciativas de control y seguimiento en estas áreas. Esto significa que las iniciativas de control deben ser particulares para cada proyecto, en función de las conclusiones de las evaluaciones de riesgo.

Por ejemplo, una evaluación de riesgos puede responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué podría suceder que impida que el proyecto logre sus objetivos?
- ¿Se toman las decisiones clave de manera democrática y transparente?
- ¿Es posible ver que las decisiones se implementan?
- ¿Disponemos de procedimientos suficientemente sólidos para la gestión/la generación de informes financieros?
- ¿Todas las personas involucradas en el manejo de dinero han recibido suficiente capacitación en el desempeño de su trabajo?
- ¿Qué iniciativas de control tenemos? ¿Son suficientes?
- ¿Tenemos pautas claras para compras, contratación, adquisiciones?
- ¿Qué nivel de corrupción hay en la sociedad en la que opera el proyecto? ¿Cómo podría eso impactar en el proyecto?
- ¿Qué tipo de situaciones dificultan hacer las cosas al pie de la letra?

### Realizar un plan de acción y seguimiento

Las iniciativas anticorrupción, una revisión organizacional o una evaluación de riesgos deberían dar como resultado algún tipo de plan de acción: esto es lo que queremos mejorar dentro de la organización o el proyecto. Asegúrese de tener absolutamente claro quién tiene la responsabilidad de implementar el cambio. Recuerde que ciertos tipos de cambios toman tiempo, como fomentar una cultura en la que las personas puedan expresar sus sospechas sobre las irregularidades.

Tanto una política anticorrupción como un plan de acción resultante de una evaluación de riesgos deben recibir un seguimiento adecuado. Es razonable hacer un seguimiento anual de una política. El plan de acción puede ser objeto de seguimiento después de seis

meses y toda la evaluación de riesgos debe actualizarse después de un año. Los resultados de la implementación de las medidas planificadas pueden ser objeto de seguimiento al mismo tiempo.

### **¿Cuáles son los obstáculos?**

Una de las razones por las que puede ser difícil lanzar iniciativas preventivas eficaces es que son aquellos que corren el riesgo de perder más los que a menudo tienen la oportunidad de tomar la iniciativa. A menudo, en una organización con una estructura de gestión muy centralizada, es difícil que alguien más abajo en la jerarquía plantee preguntas incómodas. El hecho de que ForumCiv ahora requiera una evaluación de riesgos y una gestión de riesgos vinculada específicamente al riesgo de corrupción puede ser de ayuda aquí: es decir, ¿no depende de cada organización individual decidir si es necesario o no!

Otra razón por la que puede ser difícil lanzar iniciativas preventivas sólidas es que la principal percepción de la gente sobre la corrupción es que implica soborno. Es extremadamente importante examinar sus propias operaciones y organizaciones utilizando una definición más abierta de corrupción/irregularidades y observar en particular el riesgo de abuso de poder. El abuso de poder puede implicar recibir u ofrecer sobornos, pero también puede consistir en administrar operaciones de una manera no permitida, usar el automóvil del proyecto para fines privados o sacar a alguien que está en una posición de dependencia a través del proyecto.

No existe una única manera de prevenir la corrupción que funcione en todas las situaciones. Como se mencionó anteriormente, las iniciativas anticorrupción consisten en lograr que varios elementos funcionen. Es necesario desarrollar las estructuras de gestión y control de la organización; es necesario reforzar las estructuras y una cultura de rendición de cuentas, pero también es necesario trabajar con las actitudes y los valores de las personas. Y este trabajo no es algo que haces una vez y luego se acaba; debe ser un problema con el que la organización esté trabajando constantemente.

# Detectar casos de corrupción

En el capítulo anterior vimos qué es la corrupción y los factores que aumentan el riesgo de corrupción. En este capítulo, nos centraremos en algunas de las señales de advertencia, pero también en cómo crear un entorno en el que la corrupción pueda detectarse y detenerse fácilmente. Hay estadísticas disponibles sobre irregularidades en Suecia que muestran cómo se descubren los casos.

De esto podemos concluir que varios tipos de investigaciones y controles representan aproximadamente la mitad de las revelaciones, pero que las

quejas o denuncias anónimas de clientes y proveedores también representan una proporción significativa. También está bastante claro que tenemos que trabajar en dos frentes: establecer procedimientos de control suficientemente efectivos, tanto internos como externos, y crear un entorno en el que sea posible y bienvenido informar sobre algo adverso. Esto último es mucho más difícil de lograr de lo que parece. Es posible trabajar de varias maneras diferentes en una organización para promover un entorno en el que se puedan detectar las irregularidades.



Siga el enlace a continuación para ver el informe de Sidas sobre corrupción.

Por ejemplo, se podrían utilizar los siguientes enfoques:

## Explicar que es importante para la organización combatir el abuso de poder

Enfatizar este hecho nunca es suficiente, pero también debe demostrarse en la práctica. Esto se puede

de hacer, por ejemplo, discutiendo regularmente el tema de las irregularidades. Una forma puede ser mirar hacia atrás y ver cómo ha funcionado la organización durante los últimos seis meses: ¿hemos hecho algo que consideremos un poco dudoso? ¿Nos hemos encontrado en situaciones en las que

ha sido difícil decidir qué está bien y qué no? Discutir la corrupción cuando no se está en medio de una situación crítica puede ayudar a generar la sensación de que es un tema del que está bien hablar dentro de la organización. Si la gerencia evita instintivamente los problemas y dice que "no hay absolutamente ningún abuso de poder dentro de esta organización", entonces está enviando una señal de que, si ocurriera tal abuso, no sería bienvenida la discusión al respecto.

### **Proteger un buen entorno de control**

Asegúrese de que los documentos rectores de la organización y el proyecto estén lo suficientemente bien escritos para ofrecer una guía genuina. Asegúrese de que el proceso de toma de decisiones sea transparente y claro y que todos estén al tanto de cómo se toman las decisiones. Promueva la toma de decisiones colectiva o asegúrese de que los tomadores de decisiones individuales informen y rindan cuentas periódicamente de sus decisiones y cómo se hará el seguimiento de la decisión. Promueva una cultura dentro de la organización/el proyecto donde las personas sean libres de expresar sus opiniones y hacer preguntas a los gerentes que puedan ser incómodas. Es más difícil abusar del poder en este tipo de entorno. Recuerde incluir a los usuarios del proyecto en el proceso de generación de informes. Esto es porque los financiadores no son las únicas personas que necesitan saber qué se ha implementado y logrado y qué problemas surgieron; los usuarios y miembros también tienen derecho tanto a contribuir al proceso de reporte como a leer los informes y evaluaciones.

### **Dejar que la transparencia sea su principio rector**

¡No subestime el control rutinario que pueden aportar quienes están involucrados en la organización de diversas formas! Los miembros, el personal y los usuarios son los que más tienen que ganar de una organización que funciona bien, y su contribución es invaluable. Para que las distintas partes interesadas actúen como

vigilantes, la información sobre los objetivos, la visión y las operaciones de la organización deben ser abiertas y accesibles para todos. Esto significa que los reglamentos y los documentos de políticas, así como los planes y presupuestos operativos deben estar disponibles. Deben mantenerse actualizados, estar firmados (cuando sea necesario) y traducidos (para que estén disponibles para los miembros y usuarios en la práctica). Podría tratarse de mantener estos documentos en una carpeta o en un sitio web al que todos puedan acceder, o en un tablón de anuncios en una casa club o lugar similar.

### **No confiar únicamente en la auditoría**

En principio, todas las subvenciones proporcionadas por ForumCiv a los socios deben ser examinadas regularmente por un contador calificado externo; en algunos casos, es posible establecer mecanismos alternativos para comprobar cómo se han gastado los fondos. Este es un aspecto extremadamente importante del control financiero de la organización; sin embargo, también debemos ser conscientes de que una auditoría limpia no significa necesariamente que no se hayan cometido irregularidades. Aquellos que cometen irregularidades a menudo también son capaces de ocultar sus actividades de varias maneras utilizando recibos, facturas, hojas de horas o informes comerciales falsos. Una auditoría estándar no necesariamente los detectará. También es importante recordar que la tarea del auditor es confirmar que los informes financieros brindan una imagen real y fiel del trabajo de la organización en el proyecto, mediante la realización de verificaciones al azar. No es su trabajo buscar sistemáticamente (señales de) irregularidades que se hayan cometido.

### **Mantener canales abiertos para reportar sospechas**

Es una buena idea complementar una política anticorrupción con un plan de acción o instrucciones sobre cómo denunciar e investigar sospechas. Puede ser bueno tener algo en lo que apoyarse, ya que la situación a menudo se vuelve extrema-

damente incómoda cuando alguien en la organización o el proyecto es sospechoso de irregularidades. También es importante que los miembros, el personal, los usuarios o las personas ajenas a la organización sepan a dónde acudir.

En ForumCiv, es la junta la que tiene la responsabilidad final de abordar las sospechas, iniciar investigaciones y proteger la integridad de los involucrados hasta que se aclare la situación. Esto rige tanto para la persona acusada de cometer irregularidades como para la persona que, ya sea abierta o anónimamente, expresó sus sospechas. Una regla general debe ser que todos los sospechosos deben ser tratados de manera similar, independientemente de quiénes sean. La tarea principal de la junta no es evaluar si hay algo de verdad en la sospecha, sino iniciar una investigación que arroje luz sobre lo que pudo haber sucedido. Obtenga más información sobre las investigaciones a continuación.

### Proteger al denunciante

Las personas que de diversas formas llaman la atención sobre casos sospechosos de corrupción o abuso de poder a menudo se denominan denunciantes. El denunciante es una función clave dentro del trabajo anticorrupción, pero también es una tarea ingrata. Las organizaciones, instituciones y empresas a menudo no protegen a los denunciantes y no es inusual que sean despedidos o condenados al ostracismo por parte de gerentes o colegas. Incluso si el denunciante a menudo actúa por una lealtad profundamente arraigada a los objetivos y valores de la organización, sus acciones a menudo se perciben como muy desleales. Un denunciante puede ser acusado de iniciar una cacería de brujas dirigida a sus colegas, participar en venganzas personales o intentar destruir el trabajo y la reputación de la organización. Es importante comprender esto para comprender también por qué se permite que el comportamiento corrupto continúe durante tanto tiempo sin que nadie lo detenga.

El hecho de que a menudo la persona sospechosa de conducta corrupta ocupe una posición de

poder en la organización, con un alto estatus y credibilidad, hace que sea fácil descartar las sospechas como ridículas o improbables. En tales casos, es muy importante que la gerencia o la junta, a la que se ha dirigido el denunciante, muestre una integridad considerable, mantenga la cabeza fría y no se apresure inmediatamente a defender al acusado. Desacreditar, ignorar o castigar a la persona que denuncia una sospecha a menudo tiene consecuencias desastrosas para esa persona, pero también tiene un efecto devastador en los continuos esfuerzos de la organización para combatir la corrupción y las irregularidades. Es muy probable que otros empleados, miembros o partes interesadas se den cuenta de lo que está sucediendo y se sientan aún menos inclinados a dar un paso al frente en el futuro y señalar las irregularidades.

Es importante haber pasado tiempo dentro de la organización discutiendo la posición sobre la corrupción, qué señales está enviando y cómo actuar en caso de que algo le llame la atención. Explicar que todas las sospechas se investigarán de manera adecuada puede ser una forma de preparar a la organización, mientras que al mismo tiempo solo hay que aceptar que las sospechas de corrupción siempre serán desagradables para todos los involucrados.

### Señales de advertencia de corrupción:

- Todas las decisiones las toma una persona o unas pocas personas.
- Es difícil acceder a información precisa sobre la organización, mucha de la información es clasificada o delicada y no se distribuye a quienes deberían tener acceso a ella.
- Hay una falta de apertura. Es difícil obtener respuestas a las preguntas y las respuestas que recibe son evasivas o vagas.
- Todas las tareas que tienen algo que ver con el manejo de dinero son realizadas por una o pocas personas.
- El gerente de finanzas no está calificado para hacer su trabajo.
- Los informes que se van a presentar llegan tarde o no son claros.
- El presupuesto del proyecto es vago, está modificado o es difícil relacionarlo con las actividades planificadas.
- Con frecuencia, obtener autorización es estresante. Si una persona siempre tiene prisa, en la práctica es imposible que la persona que da la autorización tenga el control.
- Las personas son contratadas para el proyecto sin anunciar los puestos o sin comunicar claramente la descripción del trabajo y el alcance de las funciones.
- Denuncias anónimas o rumores de irregularidades.



# Cómo actuar ante una sospecha

El principio rector de ForumCiv en caso de corrupción es nunca aceptar, siempre actuar, siempre informar. Esto significa que no se deben ignorar las sospechas sobre irregularidades y que la comunicación de las sospechas a los socios y financiadores debe ser transparente y clara.

Si ha detectado señales de advertencia sobre irregularidades, entonces es importante cuestionar e intentar desentrañar lo que parece sospechoso.

No es necesario que haya identificado a una o más personas que podrían estar involucradas; el mero hecho de que se hayan producido hechos sospechosos basta para justificar el inicio de una investigación. Es una buena idea iniciar una investigación independiente dirigida por alguien externo a la organización. Es importante definir claramente la asignación si está designando a alguien para llevar a cabo una investigación.

Las firmas de auditoría suelen ser un buen punto de partida cuando se busca designar a alguien para realizar este tipo de tarea, pero es importante explicar que se trata de una tarea específica, no de una auditoría. Si se designa a alguien externo a la organización para investigar el incidente, asegúrese de que haya entendido la naturaleza de la tarea y recalque que el informe final debe contener conclusiones claras, de modo que no quede ninguna duda sobre lo que ha conseguido la investigación. Si se han cometido irregularidades, es necesario tomar medidas. Tal medida podría implicar recuperar el dinero perdido, romper asociaciones y advertir a otros, y denunciar a la persona responsable a la policía.

Si desea continuar con una asociación a pesar de los problemas, debe exigir que se implementen cambios antes de que la asociación continúe e in-

roducir nuevos puntos de control para minimizar el riesgo de que los problemas se repitan.

Si surgen problemas y la organización promete realizar mejoras, es importante diseñar un plan de acción con plazos y detalles sobre quién es responsable de qué. El plan debe estar firmado por los principales funcionarios de cada organización para que sea legítimo. También es esencial hacer un seguimiento regular del plan de acción y abstenerse de pagar más fondos hasta que se hayan implementado los cambios.

A veces, una irregularidad puede ocurrir a pesar de que una organización crea que tiene sistemas y procedimientos de control efectivos, pero cuando ocurre un error, debe ser autocrítico y pensar en cómo mejorar o revisar sus sistemas para reducir el riesgo de que vuelva a ocurrir. Consulte la sección sobre señales de advertencia e iniciativas anti-corrupción, por ejemplo, en qué concentrarse para realizar mejoras.

¿Cuál es el objetivo de la investigación? ¿Es para averiguar quién hizo qué, para establecer la cantidad de dinero que ha desaparecido, para examinar exactamente cómo se ha incumplido un acuerdo, para examinar cómo se cometió la irregularidad o para establecer qué deficiencias existen en la estructura de gestión y control de la organización? No basta con decir que la investigación es para "averiguar qué pasó"; la asignación debe tener un mandato claro para lograr resultados.

**El principio rector de ForumCiv en caso de corrupción es nunca aceptar, siempre actuar, siempre informar.**

## Apéndice I: Lista de enlaces

Lea la Política anticorrupción de ForumCiv (disponible en [www.forumciv.org](http://www.forumciv.org)) para obtener más información sobre las obligaciones de la organización sujeta en términos de corrupción. Eche un vistazo a los enlaces a continuación para obtener más información y consejos prácticos.

<https://humentum.org/resources/fraud-guidance-policy-template/www.u4.no>

<https://www.transparency.org/en/toolkits>

<https://www.transparency.org/en/what-is-corruption>

<https://www.sida.se/sa-fungerar-bistandet/kontroll-av-bistandet/arbete-mot-korruption>

## Apéndice II: Apoyo de subvención de ForumCiv

### **Cómo actuar en caso de sospechas en relación con las subvenciones proporcionadas por ForumCiv u otros donantes institucionales o a través de estos**

A través del acuerdo de subvención con ForumCiv, la organización socia se ha comprometido a informar a ForumCiv en caso de sospechas de corrupción relacionadas con el proyecto. La organización socia también debe informar a ForumCiv sobre los pasos que se están tomando para investigar las sospechas y qué medidas se implementarán si se confirman las sospechas. Póngase en contacto con su funcionario en ForumCiv y acuerden cómo mantener a ForumCiv continuamente informado sobre el progreso del caso. Los informes deben presentarse por escrito. ForumCiv, a su vez, está obligado a informar a los donantes de todos los casos conocidos de corrupción.

Recuerde que la redacción del acuerdo entre ForumCiv y la organización socia también se encuentra en la plantilla para acuerdos entre la organización socia y los socios en pasos posteriores. Esto significa que se aplican las mismas reglas para el socio local en relación con la obligación de informar y denunciar casos de corrupción.

De acuerdo con el acuerdo con ForumCiv, la organización asociada está obligada a investigar y, si es necesario, emprender acciones legales contra la persona o las personas de las que se pueda sospechar razonablemente de corrupción u otra forma de ganancia indebida. Si una investigación revela la sospecha de que se ha cometido un delito, la organización debe emprender acciones legales. Si la organización no emprende acciones legales, entonces debe haber una explicación clara en el informe a ForumCiv de por qué se ha tomado esta decisión y se deben dar detalles de qué otras medidas se están tomando.